

**ممارسة الإقصاء التنظيمي في المؤسسة**

**THE ORGANIZATIONAL EXCLUSION PRACTICE IN THE  
INSTITUTION**

**أ.د. رضا قجة: أستاذ - جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - الجزائر.**

**د. جمال بن خالد: أستاذ محاضر أ - جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - الجزائر.**

**Pr.Redha kedja- University Mohamed Boudiaf. M'Sila. Algeria  
Dr.Djamel ben Khaled- University Mohamed Boudiaf. M'Sila. Algeria**

**ملخص:**

يعد مفهوم الإقصاء التنظيمي ظاهرة مرضية في التنظيمات والمؤسسات باختلاف طبيعتها ونشاطها، وهو ذو ارتباط وثيق بعمليات تنظيمية ذات أهمية بالغة في المؤسسات والمنظمات كالسلطة التنظيمية والعملية الإشرافية وحتى جماعة العمل، حيث يعد الحرمان من المشاركة في الاهتمام بالشأن التنظيمي ومن عمليات التفاعل الجماعي إقصاء تنظيميا، وهو إحساس يتولد عن الممارسات السلطوية من طرف أصحاب السلطة على رؤوسهم من تسلط واستغلال وتهميش، ناهيك عن التمييز بين فرد وآخر، أو مجموعة وأخرى، وهي في مجملها تعد مظاهر سلبية نتاج ظاهرة تنظيمية مرضية ترتبط بالشخص صاحب السلطة، وعادة ما يعبر عنها بالعمل اللا أخلاقي، إذ نسعى من خلال بحثنا هذا إلى إبراز العلاقة بين الممارسة السلطوية وعلاقتها بالإقصاء التنظيمي داخل المؤسسة. الكلمات المفتاحية: السلطة التنظيمية، الإقصاء التنظيمي، التهميش التنظيمي، التمييز التنظيمي، عدم التمكين.

**:Abstract**

The concept of organizational exclusion is a pathologic phenomenon in organizations and institutions according to their nature and activity. It is closely related to organizational processes of great importance in institutions and organizations such as regulatory authority, supervisory process and even the working group. Deprivation of participation in organizational concern and collective interaction is an organizational exclusion, and it is a sense generated by authoritarian practices by those who hold power over their subordinates as domination, exploitation and marginalization, as well as the distinction between individuals and groups, which in general represent negative manifestations of a pathologic regulatory phenomenon linked to the person in power; expressed in general as immoral work. So, we seek through this research to highlight the relationship between authoritarian practice and its relationship with organizational exclusion within the institution.

**Keywords:** regulatory authority, organizational exclusion, organizational marginalization, organizational discrimination, lack of empowerment.

**مدخل:**

تعد كل من العدالة والمساواة من أهم المكونات للركيزة القيمية في التنظيمات، في خضم الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة والمساواة، أو عدمهما في مكان العمل والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية التنظيمية، فشعور العاملين باللاعادلة داخل المنظمات يولد شعور بالتهميش، والإبعاد ... وهي مظاهر سلبية، وفي نفس الوقت مؤشرات لمصطلح تنظيمي ذو دلالة إستيعادية ألا وهو الإقصاء التنظيمي.

هذا المفهوم يعد ظاهرة مرضية في التنظيمات والمؤسسات باختلاف طبيعتها ونشاطها، وهو ذو ارتباط وثيق بعمليات تنظيمية ذات أهمية بالغة في المؤسسات والمنظمات كالسلطة التنظيمية والعملية الإشرافية وحتى جماعة العمل، حيث يعد الحرمان من المشاركة في الاهتمام بالشأن التنظيمي ومن عمليات التفاعل الجماعي إقصاء تنظيمي، وهو إحساس يتولد عن الممارسات السلطوية من طرف أصحاب السلطة على رؤوسهم من تسلط واستغلال وتهميش، ناهيك عن التمييز بين فرد وآخر، أو مجموعة وأخرى، وهي في مجملها تعد مظاهر سلبية نتاج ظاهرة تنظيمية مرضية ترتبط بالشخص صاحب السلطة، وعادة ما يعبر عنها بالعمل اللا أخلاقي.

ويؤكد "مانهايم" على أن الأفكار والأيدولوجيات ما هي إلا انعكاس للظروف الاجتماعية والتاريخية التي تكون ثقافة الفرد وتشكل آرائه الفكرية لذا يعتقد أن كافة أنماط المعرفة ترتبط بموقع الفرد والأدوار التي يؤديها". فلو أخذنا واحدة من المشاكل التنظيمية التي تعاني منها التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية خاصة في العالم العربي ويتعلق الأمر بالانفراد بالقرارات وأنماط استعمال السلطة المفرطة وما تحدثه من انعكاسات خطيرة على الكثير من القيم التنظيمية والأخلاقية التي تنظم العلاقة بين أفراد التنظيم الواحد، ما تمثل ضغوطا مدمرة على الأفراد، كونها تؤثر على القيم بوجه عام فهي تضعف من القيم الداعية للعطاء أكثر وتدعم القيم الفردية وتزيد من شعور الأفراد بالاغتراب عن المجتمع. ومن أخطر آثار هذه الضغوط الإنسحابية السلبية واللامبالاة وهذه صورة من صور الاقصاء التنظيمي.

ومن خلال ما سبق نهدف من خلال ورقتنا البحثية تسليط الضوء على ظاهرة مرضية كثيرا ما تصادفنا في حياة العمل اليومية نتيجة الممارسات الغير عقلانية والغير فعالة ألا وهي ظاهرة الاقصاء التنظيمي داخل المؤسسة.

### 1-تطور مفهوم الاقصاء:

تكشف المراجعة المتأنية لتاريخ الثورات الاجتماعية عن أن الاستبعاد الاجتماعي وما ترتب عليه من حرمان، وظلم، وقهر، واستغلال قد مثل شرطا ضروريا - وليس كافيا - لتحريض الفعل الثوري وتكثيفه لدى الشعوب، فمن الثورة الانجليزية عام 1689، إلى ثورات الفلاحين عبر العالم، ومرورا بالثورة البلشفية 1917، وصولا إلى الثورة الجزائرية عام 1954 ثم إلى الثورة الإيرانية 1979، وانتهاء بالثورات العربية المعاصرة تتحلى "ثنائية الاقصاء الراسي" بوضوح تام، حيث النظم والطبقات الحاكمة المغلقة، والمترفة، والمرفهة على حساب شعوب محرومة، ومضطهدة، ومسلوبة الإرادة والحرية، الأمر الذي ولد الامتعاض، والاستياء، والحقد، والكراهية عبر الزمن، ومن ثم توالى الظروف والأحداث التي هيأت الثورة على الوضع القائم.

ويعزى تحديد مصطلح الاقصاء تاريخيا إلى فيبر في وصفه بأنه:

أحد أشكال الانغلاق الاجتماعي، فقد كان يرى أن الانغلاق الاستبعادي بمثابة المحاولة التي تقوم بها جماعة لتؤمن لنفسها مركزا متميزا على حساب جماعة أخرى من خلال إخضاعها (حرج

هيلز: 2007، ص 23).

ويبدو أن الاستعمال الحديث لمصطلح الاقصاء الاجتماعي قد نشأ في فرنسا على اثر الاضطرابات التي ساهمت في بزوغ مفاهيم مثل الفقر، والبطالة والطبقة الدنيا وهي مفاهيم في مجملها ترسم التطور في

مصطلح الاستبعاد الاجتماعي الذي ظل موضع جدل في فرنسا خلال فترات طويلة وتحددت معالمه على اثر الأزمة الاقتصادية والتي أعقبها أزمات سياسية واجتماعية متتالية في فرنسا.

" ويعزى إلى رينيه لونوار - مسؤول في الحكومة الفرنسية - وضع وتأسيس المفهوم الحديث للإقصاء الاجتماعي في عام 1974 وقد شمل تعريفه آنذاك 10 % من سكان فرنسا، والإقصاء في رؤيته لم يقتصر على الفقراء فحسب، بل شمل فئات مهمشة أخرى منها، المعوقون، والمسنون، والأطفال المعرضون للاستغلال، وأدت أبحاث أجريت في الثمانينيات والتسعينات إلى توسيع نطاق تعريف الإقصاء الاجتماعي ليشمل مجموعات أو أفراد وعوامل جديدة مثل مصدر الرزق والعمالة الدائمة، والسكن، ومستوى الاستهلاك والتعليم، ومستوى المهارات، ورأس المال الثقافي، وحالة الرفاهة والمواطنة، والمساواة في القانون، والمشاركة الديمقراطية، والحصول على السلع العامة، والأمة والعرف الغالب والمستوى الاجتماعي والإنساني، وتحقيق الذات ومستوى المعرفة" (جورج هيلز: 2007، ص 24).

وإما في المملكة المتحدة فقد بدأ استعمال المصطلح داخل مناخ سياسي لم يكن يعترف فيه السياسيون من حزب المحافظين بوجود الفقر إلا انه في تسعينات القرن العشرين شاع استعماله على مستوى القارة الأوروبية، ما أدى عمليا إلى أن يسهم اتساع نطاق الإقصاء الاجتماعي في جعل الرؤى المتصلة بأسبابه الرئيسية تختلف اختلافا ملحوظا، ويميل الأمريكيون إلى استعمال مصطلحات أخرى غير مصطلح الإقصاء الاجتماعي ومنها مصطلح (التجويت) أي الانعزال في أحياء مغلقة أو شبه مغلقة (الجيتو) والتهميش والطبقة الدنيا.

"ومن الملاحظ أن هذا المفهوم قد يتسع لدى البعض بحيث لا يركز على الدخل المتدني فقط بل يتسع ليشمل الاستقطاب والتفاوت وعدم المساواة، وقد يضيق ليصبح محصورا في الحوار حول الفقر" (جورج هيلز: 2007، ص 25-26).

وقد ساهم الجدل المثار حول هذا المصطلح في جعل الرؤى المتصلة بأسبابه الرئيسية تختلف اختلافا ملحوظا وبرزت في هذا المجال ثلاث مدارس فكرية:

"الأولي المدرسة التي تضع سلوك الأفراد والقيم الخلقية في المقام الأول (كما هي الحال في قضية الطبقة الدنيا)، الثانية المدرسة التي تؤكد على أهمية دور المؤسسات والنظم ابتداء من دولة الرعاية إلى الرأسمالية والعمولة، الثالثة المدرسة التي تؤكد على أهمية التميز ونقص الحقوق المنفذة فعلا". (محمد الجوهري: 2008، ص 270).

ويدل هذا المفهوم على السبل التي تسد فيها المسالك أمام أعداد كبيرة من الأفراد للانخراط الكامل في الحياة الاجتماعية الواسعة وبهذا المعنى فإن هذا المفهوم أوسع نطاقاً من فكرة الطبقة المسحوقة علاوة على أنه يشير إلى سيورة عملية تتمثل في آليات الاستبعاد، فعلى سبيل المثال فإن الفئات الاجتماعية التي تعيش في أوضاع سكنية متردية ترسل أبنائها إلى مدارس متدنية المستوى، وتشح فرص العمل التي يعيش فيها وتكون محرومة من الفرص اللازمة لتحسين أوضاعها مقارنة بالفئات الأخرى (انتوني جيدنز: 2009، ص 395) . ويشير مصطلح الاقصاء الاجتماعي مسألة "الفعل" و"الفاعل" و"العامل الاجتماعي" المؤثر في عملية التغيير الاجتماعي فالمفهوم بحد ذاته يعني أن ثمة عاملاً أو مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجة عن سيطرة الفرد أو الجماعة التي ترغمه على الانقطاع عن الأنشطة الاعتيادية للمجتمع الذي يعيش فيه، وقد يعود ذلك إلى صيغة النظام السياسي، أو تعليمات ومؤسسات ما، غير أن الاستبعاد الاجتماعي لا يعود إلى عوامل هيكلية أو خارجه عن إرادة الفرد أو الجماعة فحسب، بل قد ينجم عن انعزال فرد أو فئة ما عن الانخراط في التيار العام في المجتمع فرما تختار بعض الناس العزوف عن المشاركة السياسية، أو التعطل عن العمل لان لهم وجهة نظر أو موقفاً محددًا تجاه هذه المجالات، وتبين هذه الملاحظة لظاهرة الاستبعاد الاجتماعي جوانب وأبعاد كثيرة يتعلق أكثر بطبيعة التفاعل بين الفعل والمسؤولية البشرية من جهة و دور القوى الاجتماعية في تشكيل ظروف الناس وأوضاعهم من جهة أخرى (انتوني جيدنز: 2009، ص 397).

### 3- أشكال الاقصاء التنظيمي:

"يعكس مفهوم الاقصاء التنظيمي ارتباطه بالممارسة العلائقية نوعين من الاقصاء أحدهما إرادي، والآخر قهري، وقد يضاف عنصر آخر وهو قابلية الاقصاء في كلا الطرفين، في الأول إرادي أي قبول للعزلة وفي الثاني قبول للإبعاد وآلياته لضعف أو خضوع" (ليندة العابد: 2011، ص 11).

هذا ويعتبر انتوني جيدنز من السابقين للفت الانتباه لقضية الاقصاء الاجتماعي حيث "نبهنا إلى وجود شكلين للإقصاء في المجتمعات المعاصرة بلغا درجة فائقة من الوضوح والتبلور، الأول هو اقصاء أولئك القابعين في القاع، والمعزولين عن التيار الرئيسي للفرص التي يتيحها المجتمع. أما الشكل الثاني -عند القمة- فهو الاقصاء الإرادي، أو هو ما سماه جيدنز:

"ثورة جماعات الصفوة حيث تنسحب الجماعات الثرية من النظم العامة، وأحياناً من القسط الأكبر من ممارسات الحياة اليومية إذ يختار أعضاؤها أن يعيشوا في معزل عن بقية المجتمع. وبدأت

الجماعات المحظوظة تعيش داخل مجتمعات محاطة بالأسوار، وتنسحب من نظم التعليم العام والصحة العامة...، الخاصة بالمجتمع الكبير" (جون هيلز: 2007، ص8).

إذن للإقصاء وجهان أحدهما إرادي ويتم فيه اختيار العزلة أو ما يسمى (العزلة الاجتماعية الطوعية، أو الانفصال الطوعي) أو الانكفاء على الذات نظرا للاكتفاء وعدم الحاجة، والثاني يمكن نعتة بالإبعاد لعدم توفر إرادة العزلة ولكن يتم الإقصاء بالحرمان من الحقوق والتمييز، وفي كليهما تنتهك قيم اجتماعية إنسانية وهي العدالة والمساواة والتضامن وغيرها.

هذا ما يخص فيما يخص أنواع الإقصاء، أما الأبعاد التي يأخذها الإقصاء التنظيمي فهي ثلاث أبعاد بعد مادي وآخر اجتماعي والبعد الثالث نفسي، فالإقصاء المادي هو انعكاس لما يحصلون عليه العاملين من المنظمة مقارنة بما يعتقدون أنهم يقدمونه لها، أو ما يحصلون عليه من المنظمة مقارنة بأشخاص آخرين يعملون في ظروف مماثلة لهم سواء في نفس الشركة أو في شركات أخرى أو هؤلاء الذين يقومون بنفس الأعباء الوظيفية ويتساوون معهم في الخبرة ومستوى التعليم ومدة الخدمة بالشراكة.

أما البعد الاجتماعي للإقصاء فهو يشير حرمان الفرد عن المشاركة في مختلف الأنشطة التنظيمية وتشجيع هذه الظاهرة في التنظيمات غير الديمقراطية التي لا تتاح فيها للعاملين الفرص الكافية لفهم القضايا والأنشطة التي تمس حياتهم التنظيمية كما أن الأفراد في هذه الحالة لا يستطيعون الاتصال بمسؤوليهم أو المشاركة في عملية صنع القرار على مختلف مستوياتها، أو التعبير عن همومهم ومطالباتهم وفي أوضاع كهذه تنقطع الصلة بين الفئة المقصاة من جهة، والسيرورة التفاعلية الاجتماعية برمتها من جهة أخرى، وتنقطع السبل بينهم وبين الموارد الضرورية والمعلومات والفرص. لذلك قد تحرم كثير من الجماعات من فرص الوصول والمشاركة بكثير من الامتيازات والبرامج التدريبية والتكوينية، بالإضافة إلى قتل روح التعاون والابتكار.

لذلك يرى (De Haan) أن الإقصاء الاجتماعي حالة تفكك تصيب الروابط الاجتماعية وبذلك يكون نقيضا للاندماج الذي يحقق التماسك الاجتماعي فالاستبعاد يضع الفرد في وضع إجحاف مقارنة بغيره من الأفراد فيؤدي إلى المساس بحقوق الأفراد الاجتماعية، والاقتصادية والسياسية ويضعف قدرته على الحصول على السلع والخدمات، ويعوق مشاركته كعنصر فاعل في المجتمع (سهير صفوت عبد الجيد: 2011، ص7).

ويعتبر البعد النفسي للإقصاء امتدادا للبعدين السابقين فعدم رضا العاملين على ما يحصلون عليه مقابل ما يبذلونه من جهد، وكذلك حرمانه من المشاركة في مختلف الأنشطة التنظيمية يؤدي بهم إلى الإحساس بعدم

الانتماء لتلك المنظمة وهو إحساس نفسي اجتماعي يشعر العامل بأنه مقصى وهذا ما يؤثر في سير العمل وبالتالي يعود بالضرر على العامل بصفة خاصة وعلى المنظمة بصفة عامة.

وعموما عندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولائه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شروذ الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة.

#### 4-الدلالات الوظيفية لمفهوم الاقصاء التنظيمي:

إن أسوأ ما يقدمه التنظيم لأعضائه هو الاقصاء التنظيمي الذي يفقد تفاعل الفرد مع مجتمعه لذا فإن مصطلح الاستبعاد التنظيمي تبدو آثاره فيما يلي:

- يمثل الاقصاء التنظيمي مصدرا لتهديد التماسك بين الأفراد والجماعات للتنظيم.

"كون الاقصاء التنظيمي في فعله يؤدي إلى الصراع ويولد شعورا بالاغتراب لدى الذين يتعرضون له

(انتوني جيدنز: 1999، ص140).

- الاقصاء التنظيمي انتهاك للعدالة التنظيمية: العدالة التنظيمية هي نوع من تكافؤ الفرص والاقصاء التنظيمي يتعارض مع مبدأ تكافؤ الفرص من ناحيتين الأولى يؤدي الاقصاء التنظيمي إلى وجود فرص تكوينية ومهنية غير متكافئة والثاني يشكل اقصاء تنظيمي على نفس المتصل إنكارا للفرص التكافؤية فيما يتصل بأمور التحفيزية وهكذا يكون الاقصاء التنظيمي شكلا من أشكال الظلم الحياة التنظيمية حيث أنه يعد حرمانا من الفرص التي ينبغي أن تكون متاحة للمجتمع.

- الاقصاء وتقويض التضامن الاجتماعي: من البديهي أن الاقصاء التنظيمي سواء اتخذ شكلا طوعيا أو قهريا يقوض التضامن الاجتماعي ويمثل تهديدا جسيما له ذلك لأن:

"الاقصاء وخاصة القهري يساهم في تنمية الكره لدى هذه الفئة وعلى الرغم أن الاقصاء الاختياري

أو الطوعي قد يكون مريحا لأولئك الذين يعزلون أنفسهم في شكل جماعات تستفرد بسلطة القرار.

فإن هذا الاقصاء يعد شرا أيضا وخطرا يهدد التضامن الاجتماعي (محمد الجوهري: 2008، ص145).

فهذه الفئة وهي التي تدير الشؤون التنظيمية، تكون قد أدارت ظهرها لمشاكل أفراد التنظيم الأخرى) مما يعني مزيد من الاستبعاد والحرمان.



- الاقصاء التنظيمي يساهم في تأجج الصراع: مما يشكل خطورة.

"فالتمايزات الاجتماعية والمادية الفردية التي يحدثها الاقصاء التنظيمي من شأنها توفير التربة الخصبة للصراع، وحشد التوترات بأنواعها خاصة من قبل المستبعدين مما يؤدي إلى عدم الاستقرار التنظيمي" (سهير صفوت عبد الجيد: 2010، ص103).

### 5-مظاهر الاقصاء التنظيمي:

إن الاقصاء الاجتماعي يعبر في مضمونه عن عملية وفعل اجتماعي تحركه آليات تكشف عن وجود عدم مساواة بين أفراد المجتمع الواحد والحرمان من التمتع بشكل متساو بخيرات وثمار هذا المجتمع وهو ما يعني ضرورة تحديد مجتمع معين للكشف عن حدوث مظاهر استبعاد لأنه في الوقت ذاته يعد أمرا نسبيا. وعليه فمظاهر الاستبعاد في التنظيمات تتمثل فيما يلي:

#### أ- التهميش:

يتخذ القادة الإداريون من سياسة الباب المغلق أسلوبا أو نمطا في تسيير شؤون المنظمة، وهم يعزفون عن مقابلة مرؤوسيهم إلا في النادر، وهذا الأسلوب قد يجعل المرؤوسين يعدلون عن إيصال كثير من المعلومات التي قد يكون لها أهميتها في تسيير المنظمة إزاء ما قد يجدونه من مضايقات في عملية الاتصال وعدم الترحيب بها من جانب الرؤساء (إبراهيم عبد العزيز شيحة: 1994، ص292).

إذن قد تؤدي عزلة الرؤساء إلى عزوف المرؤوسين عن الاتصال برؤسائهم حتى لا يتعرضون لمواقف لا يرضون عنها، بالرغم من أنهم قد يملكون معلومات أو بيانات هامة.

هذا إلى جانب أن النمط الأوتوقراطي وتبنيه من بعض الرؤساء يولد لدى المرؤوسين شعورا بالخوف وتجنب الاحتكاك.

"فالمرؤوس يشعر دائما بأن الرئيس يملك قوة ومكانة من شأنها أن تؤثر في مستقبله الوظيفي (الترقية)، وهذا الشعور قد يجعل المرؤوس يحجم عن إيصال كثير من المعلومات لرئيسه حتى ولو كان لها تأثيرها الفعال في تحقيق أهداف المنظمة" (إبراهيم عبد العزيز شيحة: 1994، ص392).

إذن النمط الأوتوقراطي وما يتضمنه من عزلة الرؤساء وما يفرضه من أوامر على المرؤوسين وتعدد المستويات الإدارية الشديدة يولد في الغالب خوف هؤلاء من رؤسائهم، مما يجد من الاتصالات الصاعدة، ويؤثر سلبا في نظام الاتصال المعتمد في التنظيمات، ومثال ذلك انقطاع شكاوى المرؤوسين لخوف المرؤوسين من رؤسائهم مما يجعلهم يتجنبون الاحتكاك، وهذا ما قد فرز عدة مساوئ لهذا النمط منها:



"أن الإدارة لا تعطي أهمية للمنفذين، ولا تستفيد من خبراتهم، مما يؤدي عادة إلى عرقلة تنفيذ الأوامر وظهور الصراعات بين الإدارة والعمال" (إبراهيم عبد العزيز شيحة: 1994، ص313).

هذا الصراع الذي ينتج غالبا عن نظرة التعالي والاحتماء في السلطة التي تعيق وجود ولاء تنظيمي لدى العاملين وارتباطهم بمؤسساتهم نظرا لعدم توحيد الأهداف بين الإدارة والعمال، وعدم توفر نظام فعال للاتصال وخاصة الاتصالات الصاعدة.

كما انه لا انتقال المعلومة أهمية تختلف بحسب موقعها فقد تنتقل من أسفل التنظيم إلى أعلاه فتستخدم لاتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وتحديد الأهداف. أو تنتقل من أعلى إلى أسفل وفي كلى الصنفين تعتبر المعلومة مهمة لربط المستويات بعضها ببعض.

ويظهر الاستبعاد داخل التنظيم في مستوى انتقال المعلومة من أعلى إلى أسفل حيث أن غياب المعلومة عن المستويات الدنيا من التنظيم وتهميش هذه الفئة يخلق قطيعة وفجوة بين المستويات الأعلى إلى الأدنى وهذا ما يسمى باحتكار المعلومة، بغض النظر عن طبيعة تلك المعلومة وهذا حرمان للمستويات الدنيا عن طريق الاستحواذ على مصادر المعلومة والتحكم في نظام الاتصال ولذلك.

"يرى الكثير من العلماء أن مشكلة الإدارة اليوم هي مشكلة اتصالات أي مشكلة توفير البيانات والمعلومات" (نواف كنعان: 1998، ص105).

#### ب- التمييز:

ويقصد به العمليات الاجتماعية والمؤسسية والقانونية والثقافية التي يتميز بين الناس على أساس صفات غير إرادية مثل الجنس، والدين، والإعاقة، والمكان وهذا التمييز يمكن أن يعوق الحراك الاجتماعي ويعرقل الحصول على الخدمات الاجتماعية مثل التعليم، والرعاية الصحية ويجول دون المشاركة السياسية ودخول سوق العمل، هذا على مستوى المجتمع ككل.

أما على المستوى التنظيمي فيقودونا الكلام إلى لفظ البيروقراطية وهي بترجمتها تعبر عن سلطة المكتب، وتشير أيضا إلى التدرج والتخصص ولها وجهها الإيجابي كما تصوره ماكس فيبر ولكنها تعبر عن جوانب سلبية أشار إليها روبرت ميرتون.

وللأسف التنظيمات في واقعنا تقوم على الوجه المظلم للبيروقراطية أي بمعناها السلبي وما يقترن بها من روتين وتعقيدات مكتبية، وكان هذه القواعد والإجراءات المكتبية غاية في ذاتها ليست وسيلة لتحقيق

الأهداف. فعدت هي ذاتها كما يؤكد ذلك روبرت ميرتون معوقات حقيقية تستبعد فئة وتعمل مع فئة من منطلق الوساطة والمحسوبة أو ما يسمى بالتمييز.

والأمر الآخر المرتبط بهذا العنصر هو ما أشار إليه روبرت ميشيلز حيث ذهب إلى أن:

"قانون الاوليغاركية تعني حكم الأقلية وانسياب السلطة والقوة في المراتب هما من النتائج الحتمية للبرقطة المتزايدة في المجتمع من هنا جاءت تسميتها بالقانون الحديدي" (اتوني جينز: 1999، ص420).

إذن البيروقراطية أو سلطة المكتب هي معوق خطير للاحتكاك طبقات الدنيا بالعليا في التنظيم إضافة إلى تحكم تكنوقراطيين في زمام المبادرة وتزواج البيروقراطية مع النمط الاوتوقراطي من شأنه أن ينتج الاستبعاد بشكل كبير خاصة ما يثيره غياب الاتصالات واتساع الفجوة بين المستويات العليا والدنيا.

### ج - عدم التمكين:

ويقصد به مجموعة من عوامل التمييز أو ظروف الحرمان التي يعيشها الفرد أو المجموعة متخذ من قدرته على تحقيق تغيير في ظروفه المهنية أو في المجال العام في التنظيم بأسره،

"وحالة عدم التمكين لا تعود إلى مفهوم الانتماء فحسب، بل تعود إلى فقدان التماسك الاجتماعي في النسيج التنظيمي" (سهير صفوت عبد الجيد: 2011، ص08).

كما تظهر فكرة التمكين أو عدم التمكين واضحة من خلال ممارسة الرؤساء لسلطتهم.

فسلطة اتخاذ القرار عند تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم. يوضح أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية الذي تركز على السلطة والتوجه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور. وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في ادوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين. نسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، وبالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وعدم تفويض السلطة يعني الحد من قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات على مستواهم وبالتالي عدم تمكينهم من ذلك، وعدم إعطائهم فرص وعدم إعطائهم فرصة لتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة.

ومن المعلوم أن مادة الاتصال ومحتواه يرتبط بالمعلومة التي تعد ركنا أساسيا في التنظيم به يربط التنظيم بعضه ببعض وتعرف المعلومات بأنها:

"نص أو رأي أو حقيقة أو فكرة معقولة أو مجموعة من النصوص، أو الأفكار يتم إنتاجها وتجهيتها بأشكال متفق عليها لكي يمكن استخدامها بعد ذلك" (ابوبكر محمود الهوش: 1996، ص86).

لذلك فإن في مستوى انتقال المعلومة من أعلى إلى أسفل يظهر مؤشر للتمكين من عدمه، حيث أن غياب المعلومة عن المستويات الدنيا من التنظيم يخلق قطيعة وفجوة بين المستويات الأعلى إلى الأدنى وهذا ما يسمى باحتكار المعلومة، ويؤدي احتكار المعلومة إلى عدم تمكن الموظفين في المستويات الدنيا من أداء عملهم بالشكل المطلوب مما يعطيهم فكرة أنهم غير موثوق فيهم، أو هم مستبعدون، وهذا حرمان للمستويات الدنيا، عن طريق الاستحواذ على مصادر المعلومة. هذا باعتبار أن احتكار المعلومة هي:

"حالة مركزة المعلومات في أيدي شخص واحد أو جماعة معينة في العمل بغرض الحفاظ على القوة وعلى المصالح، مع الحرص على عدم تسريبها إلى أطراف أخرى بغرض العمل بها أو الاستفادة منها، ويزداد احتمال احتكار المعلومات لما يكون هناك مصدر واحد فقط" (ناصر قاسمي: 2001، ص9).

وهذا ما نجد في النمط الأوتوقراطي وخاصة في حالة مركزية القرار.

إذن فإن العنصر الثاني الذي لا يقل أهمية في عملية التمكين هو الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها. وتعد المعلومة سلاحا هاما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين. فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المحددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار، لأنه وببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة للتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ.

فالاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز لتلك المؤسسات مبدأ الإبداع وبالتالي احتواء العامل بإعطائه تلك الحرية.

## 6- آليات مواجهة الاقصاء:

من الضروري ربط مفهوم الاقصاء التنظيمي بفكرة المساواة الاجتماعية، العدالة التنظيمية بوصفهما لب عملية الاندماج ومن ثم نفيًا للاستبعاد، وهي توفر بالضرورة اندماج الموظفين في مجتمعهم (التنظيم)

على أصدده: الممارسة الديمقراطية، والتوزيع العادل للمخرجات، والعمل التشاركي، والتفاعل الاجتماعي، واللامساواة هي الاستبعاد والتهميش، والتمييز أو الاقصاء عن هذه المشاركة، ما لم نفعل ذلك نكون بصدد خلط وقصور في الفهم على الصعيد التنظيمي والصعيد العلمي على السواء، إذن لا بد من تفعيل آليات الإدماج والاحتواء من خلال تنمية أنماط ثقافية وسلوكية تتعلق ب:

#### أ- تنمية الممارسة الديمقراطية:

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار وجه من أوجه الممارسة الديمقراطية في العمليات التنظيمية.

"والمشاركة في أبسط مدلولاتها تشير إلى: المساهمة والانضمام" (على عسكر، جعفر يعقوب العراوي: 1982، ص54).

أي أن المشاركة بهذا المعنى تعني إتاحة الفرصة للعامل لإبداء رأيه ومقترحاته حول قرارات متعلقة بالتنظيم. وهي أيضا تقترن بمفهوم الديمقراطية التنظيمية، وهي ضمان وجود درجة من الحرية والاستقلالية في إبداء الرأي، ومنه في صناعة القرار الذي يحتم تواجد بدائل مختلفة يمكن اختيار بديل منها وهذا ينتج قدرة على المبادرة والابتكار.

فلممارسة الديمقراطية تتيح نوعا من الحرية للأفراد، حيث يكون العمل في إطار من التعاون والاتساق إذ يباشر أعماله من.

"خلال جماعية التنظيم، وذلك حتى يحدث تفاعل خلاق بين سياسات التنظيم وخططه وأهدافه، وتكون علاقات التنظيم مبنية على أساس موضوعي، بحت سواء أكانت هذه العلاقات بين القادة وأعضاء التنظيم أو بين الأعضاء أنفسهم لا على أساس شخصي فتكون الجزاءات الصادرة عن القيادة ثوابا أو عقابا، على أساس حقائق عقلية منطقية" (إبراهيم عبد العزيز شيحا: 1994، ص313).

أي اعتبار العامل قوة وعنصر حيوي من عناصر الإنتاج ولا ينظر إليه باعتباره سلعة أو آلة في التنظيم.

إلا أن ميشيلز أوضح أن الديمقراطية الحقيقية مطلب عسير التحقيق في التنظيمات كبيرة الحجم، خاصة إذا كانت هذه الديمقراطية تعني مشاركة كل أعضاء التنظيم في العمل السياسي المتعلق بإصدار القرارات، "فمشاركة هؤلاء الأعضاء مستحيلة فنيا، لأن الكثير منهم ينتمون إلى طبقتي العمال وصغار الموظفين، فضلا على أن كثيرا من مشكلات التنظيم تنطوي على تعقيد يفترض ضرورة وجود معرفة متخصصة وتدريب فني لا يتوافر لدى هؤلاء العمال والموظفين" (السيد الحسيني، 1985، ص ص 62-63).

ب - تنمية مفهوم رأس المال البشري:

تمنح المؤسسات أو المنظمات الناجحة للعنصر البشري عناية خاصة أكبر من أي شيء آخر. وهذا البعد يحتاج إلى اهتمام ورعاية وجهد وإدارة ذات رؤيا تتجه نحو احترام العنصر البشري واعتباره أهم عنصر من عناصر الإنتاج، ويرى Waterman et tom Peters في البحث عن التميز.

"بأن الشراكات المتميزة يشيع فيها أكثر ما يشيع، احترامها للإنسان، وتقديره فوق كل شيء آخر. وهذا الاعتقاد لا ينشأ تلقائيا ولا صدفة، إنما يحتاج إلى جهد مضمن ومساندة، ودعم من قبل محاور الشراكة الأساسية مثل: نظام الشركة ونمطها الإداري وقيمها، وكل بعد فيها يجب أن يعزز البعد الآخر من اجل تحقيق نتائج غير عادية من خلال أناس عاديين" (Pfeffer, J :1994, p250).

هذه الاعتبارات هي فقط التي تصنع مؤسسة بأفراد يمتلكون قراراتهم ويعملون بحماس ورغبة ويعملون بانتماء وشعور بأن المؤسسة مؤسستهم وأن الواجب واجبهم وأن المسؤولية مسؤوليتهم.

ويرى Argyris "أن كثيرا من المديرين يقولون بأفواههم بأنهم يولون الجانب البشري أكبر اهتمام وعناية، وواقع الحال يختلف اختلافا كبيرا عن ذلك فهم في الممارسة ابعده ما يكونون عن احترام ورعاية الجانب الإنساني في المؤسسة" (Argyris, C : 1998, p105).

ولكن المؤسسات المتميزة تفعل بالتأكيد شيئا مغايرا فتعمد منذ نشأتها إلى ايلاء الجانب الإنساني كل اهتمام من خلال برامج التدريب والحوافز والمساواة الاجتماعية وتوفير بيئة الأسرة والتواصل المستمر وسياسة الباب المفتوح والاحتفال بالمبدعين، ومنح الجوائز لهم.

من جهة أخرى، يؤكد الرشدان مستشهدا ببعض الدراسات الغربية حول أهمية رأس المال البشري من ناحية اقتصادية، فيقول:

"وقد استخدم سكاروبولص (G. Psacharopoulos) درجات الإعادة للنفقات التعليمية لمختلف مراحل التعليم، بحساب العائد الاقتصادي للتعليم لثلاثين بلدا في أوروبا الغربية وأمريكا الجنوبية والشمالية وآسيا وإفريقيا، تختلف فيما بينها في مستوى النمو الاقتصادي، وقد توصل من خلال ذلك إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد على أن الاستثمار في رأس المال البشري يعطي مردودا أفضل من الاستثمار في رأس المال المادي" (عبد الله الرشدان: 2001، ص 27).

ج - تعزيز روح الانتماء والولاء لدى الأفراد:

كيف تصنع المنظمة الولاء في أنفس العاملين؟

ليس بصعب على أية منظمة الاهتمام بعاملها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدراتهم الوظيفية وهذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما تتطلبه سبل الاحترام والتقدير في العمل إضافة إلى متطلبات الحياة المعيشية والميل نحو تحقيق معيشة الرفاه أو حتى مستوى الكفاف المعقول لعائلة العامل أو الموظف، إضافة إلى إفساح المجال للعاملين لتطوير قابليتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التدريبي والتعليم المستمر، فما دامت المنظمة تحقق أرباحا عالية وما دام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف منظماتهم فلم لا يحصلون على التحفيز المناسب وبما يقوي من عود ولائهم لمنظماتهم، ويؤكد ديمومة واستمرارية نجاح المنظمة في عملها وإنتاجها؟

إن المطلوب على كبرى المؤسسات العالمية واسعة الانتشار سيجد أن ما تقدمه لموظفيها ضربا من التدليل، ولكنه عندما يطلع على حجم الإنتاج والانتشار والأرباح سيجد ما تقدمه لهم متواضعا مقابل ذلك ومن أهم المجالات التي يمكن للمنظمة استثمارها في طاقاتها البشرية لتعزيز حالة الولاء هي:

\* تعزيز التعويضات غير المباشرة: وهي التي يقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر (الراتب)، وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة والاطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة، حيث سيشعر الموظف أن منظمته تسعى إلى إرضائه لأنه جزء مهم من بنائها وليس مجرد عدد معين فيها، ومن أهم هذه التعويضات:

- الراتب التقاعدي
- برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث.
- مكافآت المقترحات البناءة وخاصة عند تحسن الأداء والإنتاج.
- برامج الخدمات الاجتماعية.
- مشاريع الإسكان للموظفين.
- برامج توفير الأجهزة المنزلية المدعومة.
- برامج التسليف بدون فوائد.
- خدمات المواصلات للمنظمة.
- برامج توفير دعم التعليم لأبناء العاملين وفرص تعليمية جامعية مجانية للمتفوقين منهم. الآخرين
- الخدمات الصحية المتنوعة.

\* تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين: وذلك في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب الآخرين.

\* التزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين: من خلال حرصها عليهم قبل أنفسهم، على اكتسابهم الدرجات العلمية العالية، فتسعى إلى ترشيح المتميزين منهم لإكمال الدراسات الأكاديمية ونيل الشهادات العليا.

\* حرص المنظمة على تطبيق خطط التدريب: وذلك بالتطوير لمهارات العاملين ليحقق شقين أحدهما زيادة مهارة العاملين، والشق الآخر هو تطوير المستوى الثقافي لهم في المجتمع، فهم يمثلون المنظمة التي يعملون فيها.

\* زيادة مستوى تحقيق العلاقات الإنسانية بين العاملين ومسئولهم بشكل مناسب وبما يكسر حاجز الفروقات الاجتماعية، مما يعمل على تكوين الشعور بالعمل بروح العائلة الواحدة أو الفريق الواحد.

\* التعامل الإيجابي لإدارة المنظمة مع العاملين فيها، من ناحية التمسك بهم، ومنحهم حقوقهم الكاملة ومساعدتهم في المحن والظروف الصعبة.

\* الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع مستوى الامتيازات الوظيفية المقدمة للعاملين.

وتسعى المنظمة بتوطيد أواصر الولاء في نفوس العاملين معا بواسطة برامج مدروسة ومخططة وذلك لأنها عندما تفقد الولاء عند العاملين فإنها ستفقد أمورا عديدة منها على سبيل المثال:

\* ستفقد أموال كثيرة صرفت على التدريب والتأهيل للعاملين السابقين بكافة مستوياتهم.

\* ستفقد الكفاءة التي لا يمكن تعويضها بسهولة والتي استغرقت سنين للحصول على مستواها الحالي.

\* سيكون خسارة في الوقت الذي استغرقت المنظمة لتدريب وتعليم عامليها وتعايشهم مع أعمالهم بشكل اندماجي مما يسبب تعلقهم فيه ومحاولاتهم تطويره وتحسين الأداء فيه لأنهم قد فهموه.

\* سيزيد حجم الإنفاق اللازم لتعويض الكفاءات المهاجرة من المنظمة.

\* طول الوقت الذي سيحتاجه العاملون الجدد لكي يتفهموا العمل الجديد في المنظمة وقابليتهم على التطبع بسرعة لتحقيق المستوى الذي كان يعمل فيه من سبقة.

\* خسارة بالعلاقات الإنسانية التي كونها الموظف الكفاء السابق مع بقية العاملين والتي من الأهمية بحيث يمكن اعتبارها عامل مهم في زيادة الإنتاج وتطويره.



\* خسارة في بعض عناصر الميزة التنافسية التي كان يضيفها الموظف السابق إلى المنظمة ومدى الفائدة التي سيضيفها إلى المنظمة الجديدة إضافة إلى العديد من الأفكار التطويرية للعمل من التي كان يستخدمها في المنظمة السابقة.

\* عدم استقرار الخطط والبرامج التطويرية للمنظمة، حيث أن وضع خطة تطويرية معينة تحتاج إلى نفس الشخص الذي صممها وواكب كل الخطوات التي تحتاجها الخطة وهي نتيجة استقرار ذهني ووظيفي.

لو أن المنظمة حسبت ذلك لكان أجدد فيها أن تضع دراسة مفادها ماذا لو فقدت الموظف الكفاء؟ وتقوم بحسبتها هذه بشكل حسابات جدوى حقيقة اقتصادية وإدارية؟ وعندها ستراجع المنظمة قراراتها لعدة مرات قبل أن تقبل استقالة أحدهم.

إن الولاء بالنسبة للعاملين في المنظمة هو ذلك الإحساس بالإخلاص للمكان أو لرب العمل أو لشخص المنظمة اجمع والذي يقتضي وجوب تقديم أقصى الجهد بالعمل وتنفيذ توجيهات بأقصى ما يمكن من الانجاز لتحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى قدرتها التنافسية وسمعتها مقابل الآخرين، وهو شعور نفسي داخلي تكون نتيجة عوامل عديدة أهمها درجة الانتماء التي يشعر بها الفرد باتجاه المنظمة وعمله.

#### د- ترسيخ فكرة العدالة وخلق ثقافة المواطنة التنظيمية:

يقصد بالعدالة التنظيمية المدركة ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل، أو إدراك العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان المنظمي، أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل.

إذ يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها:

"الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحد في السعي لتقليل أو مع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين الناتجة أساسا عن غياب العدالة" (عمرو محمد احمد عواد: 2003، ص12).

كما تتبع أهمية ترسيخ فكرة العدالة التنظيمية من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية وخاصة منها التي تمس الأفراد مباشرة، والتي من أهمها ما يلي:

- سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- التواكل الاجتماعي.
- ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء.
- الثقة بالمشرف والثقة بالتنظيم ككل.
- كمية وجودة الإنتاج.
- الدافعية.

إن إدراك فكرة العدالة وفق هذا السياق يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل هذا التوتر هذا وفق شخصيته، حيث قد يلجأ بعض الأفراد إلى استبعاد أنفسهم من هذا المناخ الذي تسوده عدم المساواة، وبالتالي يصبح فرد سلمي داخل المنظمة قد يتصف بعدم الانتماء، ويشعر بعدم الرضا، ولا يسعى كل من الأفراد والمنظمات التي تتحرى العدالة وتسعى إلى فكرة ترسيخها في أعمالها اليومية إلى تحقيق أهداف مختلفة، وتمثل تلك الأهداف فيما يلي:

- فعالية الأداء.
  - تنمية شعور الفرد بالانتماء.
  - الاهتمام بكرامة الفرد وإنسانيته.
- لذلك نجد أن العوامل المؤثرة على إدراك العاملين بالعدالة التنظيمية تتمثل في:
- حساسية الفرد للإنصاف.
  - بيئة العمل.
  - العلاقات بين الأفراد في نفس المستوى وبين الأفراد ومسئولهم.

وحتى نستطيع ترسيخ فكرة العدالة التنظيمية يجب العمل على تطبيق المساواة بين أفراد التنظيم حيث يميلون إلى مقارنة المدخلات لكل فرد والتي تعرف على أنها نوع وخصائص عمليات الشخص مثل (حتى نستطيع ترسيخ فكرة العدالة التنظيمية يجب العمل على تطبيق المساواة بين أفراد التنظيم حيث يميلون إلى مقارنة المدخلات لكل فرد والتي تعرف على أنها نوع وخصائص عمليات الشخص مثل (العمر، والحالة الاجتماعية، والجهد المبذولة، والتعليم، والمهارة المطلوبة، ومدة الخدمة وغيرها)، مع مخرجاته والتمثله في (المكافآت والأجر والترقية الاجتماعية، والسلطة وغيرها)، وقد تتعدى إلى مقارنة مخرجات الأفراد فيما بينهم لذلك هناك عدة معايير للحكم على العدالة بمختلف أبعادها،

فمثلا بالنسبة لعدالة التوزيع يمكن استخدام عدة معايير لتحديد ما إذا كانت النواتج عادلة أم لا، وتتمثل تلك المعايير فيما يلي: (Dennis. W: 1990, p12).

- معيار الإنصاف.

- معيار التساوي.

- معيار الحاجة.

- معيار التوافق مع القانون أو السياسة الاجتماعية.

- معيار الاتساق مع مكانة الفرد في الحياة.

أما فيما يخص معايير الحكم على عدالة الإجراءات فيمكن استخدام عدة معايير للحكم على ما إذا كانت إجراءات عملية التوزيع عادلة أم لا، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي: (Dennis. W: 1990, p43).

- معيار توازن مدخلات القرار.

- معيار توازن قوة القرار.

- معيار الضبط.

- معيار الثقة.

- معيار التنفيذ.

- معيار القابلية للتصحيح.

- معيار الحيادية.

- معيار التفاعل.

- معيار الاتصال في اتجاهين.

إن تعزيز فكرة العدالة تخلق ثقافة لدى الأفراد تخدم أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة حيث إحساس الفرد بالعدل والمساواة يعطيه ثقة في نفسه اتجاه منظمته، وبالتالي يدفع هذا الإحساس العامل إلى السلوك التطوعي الاختياري سواء في مساعدة الآخرين في الذين تواجههم مشاكل في العمل، أو المساعدة في الأعمال الموجهة للمنظمة وبالتالي مساعدة المنظمة في أعمالها، وهذا هو مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، الذي عرفه Organ بأنه:

"سلوك تطوع اختياري لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها" (Dennis. W: 1990, p72).

خاتمة:

في خضم ما سبق يتبين أن الاقصاء التنظيمي حرمانا مستمرا وليس عارضا، فهو أزمة متعددة الأبعاد والمكونات تنطوي على الحرمان من المشاركة في الشأن التنظيمي ومن عمليات التفاعل الجماعي، فهو بذلك إحساس يتولد عن الممارسات التسلطية والاستغلال والتهميش، ناهيك عن التمييز بين فرد وآخر، أو جماعة وأخرى.

كما أن مفهوم العدالة والمساواة من أهم المفاهيم المكونة للركيزة القيمية في التنظيمات ومن أهم الأبعاد في دراستها، ذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة والمساواة، أو عدمها في مكان العمل الذي يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائل عناصر العملية الإدارية، كما أن غياب العدالة واللامساواة يفتح الباب أمام مؤشرات مرضية في التنظيم كالتهميش والاستبعاد أو الإبعاد والتي تعتبر كمؤشرات لمفهوم آخر ذو دلالة إقصائية، وأزمة ترتبط بالبنية التنظيمية والممارسات التسلطية وهو الاقصاء الاجتماعي في إطاره التنظيمي. وعليه فعلى المنظمات إعادة تفعيل العوامل التنظيمية الرسمية من خلال تفعيل السلطة التنظيمية والعملية الاشرافية ونظام الحوافز المتبع وحتى نسق الخدمات الاجتماعية بهدف إعادة التقليل من باثولوجيا التنظيم الحديثة، ومن ثم دفع الثقة التنظيمية لدى العامل للوصول الى هوية تنظيمية سليمة.

قائمة المراجع:

1- الجوهري محمد . (2008). الاستبعاد الاجتماعي صورته وأشكاله، المؤتمر السنوي العاشر، السياسة الاجتماعية وتحقيق العدالة الاجتماعية، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، مصر 26- 29 مايو.

10- عبد المجيد سهير صفوت .(2011). الاستبعاد الاجتماعي - المفهوم - والدلالات -، الملتقى الدولي الأول حول المجتمع العربي بين الاستبعاد والاحتواء الاجتماعي في ظل المتغيرات المعاصرة، جامعة المسيلة، 21-11-2011.

11- عبد المجيد سهير صفوت .(2010). المسؤولية الاجتماعية للشباب في حماية الأمن الثقافي والاجتماعي: المؤتمر العالمي للشباب والمسؤولية الاجتماعية، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، منظمة الأمم المتحدة، مجلد 3.

- 12- عسكر علي، العريان جعفر يعقوب. (1982). السلوك البشري في مجالات العمل، منشورات ذات السلاسل، الكويت.
- 13- عواد عمرو محمد احمد. (2003). تحليل أبعاد العدالة التنظيمية، دراسة تطبيقية ، مجلة البحوث الإدارية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- 14- قاسمي ناصر. (2001). دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 15- شيحا إبراهيم عبد العزيز. (1994). أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية.
- 16- هيلز جون وآخرون. (2007). الاستبعاد الاجتماعي ، محاولة للفهم، ترجمة: محمد الجوهري، سلسلة عالم المعرفة، العدد 434، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
- 17- الهوش أبو بكر محمود. (1996). دراسات في نظم وشبكات المعلومات، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، طرابلس.
- 2- جیدنز أنتوني. (2009). علم الاجتماع، ترجمة، فايز الصباغ، توزيع مركز دراسات الوحدة العربية، القاهرة.
- 3- جیدنز أنتوني. (1999). الطريق الثالث تجديد الديمقراطية الاجتماعية، ترجمة: احمد زايد ومحمد محي الدين، مراجعة: محمد الجوهري، المجلس الأعلى للثقافة المشروع القومي للترجمة، مصر.
- 4- الحسن إحسان محمد. (1991). رواد الفكر الاجتماعي، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، 1991.
- 5- الحسيني السيد. (1985). النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة.
- 6- الرشدان عبد الله. (2001). اقتصاديات التعليم، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
- 7- إبراهيم مذكور وآخرون. (1975). موسوعة العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، اتلقاهرة.
- 8- كنعان نواف. (1998). اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة، عمان.

9- العابد لينده .(2011). الممارسة السلطوية والاستبعاد الاجتماعي في الإطار التنظيمي: الملتقى الدولي الأول حول المجتمع العربي بين الاستبعاد والاحتواء الاجتماعي في ظل المتغيرات المعاصرة، جامعة المسيلة، 11-21.

18- **Pfeffer, J. (1994) Competitive advantage through People**, Harvard Business School Press: Boston.

19-Argyris , C. Empowerment. (1998) **The Emperor 's new clothes**, Harvard Business Review May-Jun.

20- Dennis. W .Organ.(1990).**The motivational basis of organizational citizenship behavior**, Research in organizational Behavior, Jai presse goc, sp